

## **AİLE İŞLETMELERİNDE STRATEJİK YÖNETİM**

**Öğr. Gör Mustafa Fedai ÇAVUŞ**

Ç.Ü. Osmaniye MYO

İşletme Programı

[mcavus@cu.edu.tr](mailto:mcavus@cu.edu.tr)

### **ÖZET**

Küreselleşme ve küresel rekabet, işletmelerin varlıklarını devam ettirebilmelerini daha zor bir hale getirmiştir. Bu yoğun rekabet ortamında, işletmelerin ayakta kalabilmeleri stratejik açıdan iyi yönetilmelerine bağlıdır. Bu bağlamda stratejik yönetim işletmelerin varlıklarını devamı için vazgeçilmez bir yönetim anlayışı olmaktadır. Aile işletmeleri ekonomilerin büyük çoğunluğunu oluşturan KOBİ'ler şeklinde kurulmaktadır ve gerek ulusal gerekse de uluslar arası alanda şiddetli bir rekabet ortamında varolmaya çalışmaktadırlar. Bu çalışmada, ekonomik sistemin temel yapılarında olan aile işletmesi kavramı ele alınarak, aile işletmelerinin problemleri, güçlü ve zayıf yönleri ortaya konulacaktır. Ardından, aile işletmelerinde stratejik yönetim süreci açıklanacaktır.

**Anahtar Kelimeler:** Yönetim, Stratejik Yönetim, Aile İşletmeleri

### **ABSTRACT:**

Globalisation and global competition lead the businesses to struggle more to continue their existance. In this intensive competition, the businesses must be administered strategically well to survive. Thus, the strategic administration is indispensible for the businesses. The family businesses have been established in the form of Small and Medium Sized Enterprises(SMEs) which form the majority of economies, and the have been struggling to survive in the conditions of great competition seen in both national and international arena. In this study, firstly, regarding the concept of family business, one of the the basic structures of economic systems, the strong and weak points of family businesses , In the next stage, the strategic management process of family businesses will be explained.

**Keywords:** Management, Strategic Management, Family Business

## **Giriş**

Yönetim en küçüğünden (aile, işletme gibi), en büyüğüne (devlet, uluslar arası örgütler gibi) kadar tüm örgütlerin, amaçlara, etkin ve verimli ulaşabilmeleri bakımından geçerli ve zorunlu bir işlemdir(Tortop vd., 1993, s.20). Örgütler için hayati bir öneme sahip olan yönetim anlayışı, uygulamaları ve kalitesi tüm toplumu etkiler.

Yönetim, insan ve diğer kaynakları mümkün olan en iyi şekilde birleştirerek, örgütsel amaçlara etkin ve verimli ulaşma sürecidir. Diğer bir ifade ile yönetim; iş gücü, sermaye, teknik donanım vb. gibi örgütsel kaynakların, örgütsel amaçları gerçekleştirmek üzere etkin bir şekilde koordine edilmesidir (Rachman vd.,1993, s.154).

Krizler ve değişim, iş hayatının tekrar eden unsurlarıdır. Bu nedenle örgütlerin başarıya ulaşabilmeleri iyi yönetilmelerine bağlıdır. Kar amacı olsun ya da olmasın, örgütlerin stratejik bakış açısıyla incelenmesi bir zorunluluktur. Çünkü ekonomik sistem içerisinde her örgütün kendisine ait önemli bir rolü vardır ve bunlar stratejik olarak ele alınmalıdır. Günlük rutin çalışmalar, uygun ve ahenkli bir hedef oluşturamaz. Bu bağlamda söylenen şu söz, stratejinin önemini vurgulamaktadır; “strateji, stratejik harekete rehberlik edecek planları, manevraları, modelleri, pozisyonları ve perspektifleri geliştirerek, bir örgüt için bir odak noktası, uyum ve ahenk ile amaç yaratmak için kullanılır” (Nut ve Backoff 1992, s.55). Yönetim, basit bir eylem olarak görülmemeli ve stratejik bir karar süreci olarak değerlendirilmelidir.

Stratejik yönetim, çevreyi değerlendirme ve geleceği tahmin etme imkanı vermektedir. Bu nedenle işletme nasıl davranacağı ve ne gibi tedbirler alacağı konusunda hazırlık yapma fırsatı bulur. Fırsat ve tehditleri izleme imkanı yakalar. Stratejik yönetim, koordinasyon sağlamada ortak bir hedef oluşturarak, işletmenin alt bölümlerinin birbirlerinden ayrılarak, farklı amaçlara yönelmesine engel olur. Stratejinin olmaması halinde bölümler giderek farklılaşacak ve her biri ortak amacı değil, kendi amacını gerçekleştirme eğilimini gösterecektir (Üzün, 2000, s.10).

Jauch ve Glueck (1989, s.18), stratejik yönetimin yararlarını şöyle özetlemektedir:

- Stratejik yönetim değişen durumları önceden sezmeye yardımcı olur.
- Stratejik yönetim, açık amaçlar ve yönelimler sağlar.
- Stratejik yönetimde araştırma, sürecin yöneticilere yardım edebilmesi için ilerleme sağlar.
- Stratejik yönetimi uygun olarak yapılan çalışmalar daha etkilidir.
- Stratejik yönetim, iş kararlarını sistemli hale getirmede bir yoldur.
- Stratejik yönetim, bir şirketin temel problemlerini araştırmada yöneticilere yardım eder.
- Stratejik yönetim, şirketin iletişimine, bireysel projelerin koordinasyonuna, kaynakların tahsisine ve bütçe gibi kısa süreli planlamanın gelişmesine yardım eder.

Günümüzde işletmelerin büyük çoğunluğu aileler tarafından yönetilmektedir. Bazen bu işletmeler dünyanın veya ülkenin en büyük şirketleri arasında yer almaktadırlar. Amerika’da Ford, Türkiye de Koç ve Sabancı şirketleri bunlara örnek verilebilir(Sağlam, www.eso-es.net). Şirketlerin varoluş kaynaklarına bakıldığında büyük bir çoğunluğunun aile şirketi kökenli olduğu görülür. Bunlardan başarılı olanların ise kurumsal yapıya sahip olan, klasik yönetim anlayışının dışında

çalışmalarını gerçekleştiren şirket tipleri olduğu gözlenmiştir. Aile şirketlerinin temel amaçları içinde yer alan, nesilden nesile süreklilik ise, girişimcilik olgusunun iyi kavranması ve bunun yanında iyi eğitim almış, yetenekli, konuya hakim aile bireylerinin, kişisel çıkar düşüncesinden ziyade şirket çıkarlarını, profesyonel bir anlayış içinde sürdürmelerine bağlıdır(Karasioğlu ve Erdemir, www.bilgiyonetimi.org).

Aile işletmeleri, istihdam, verimlilik, yaratıcılık ve girişimcilik kültürüne katkıları dolayısıyla milli ve küresel ekonomi açısından önemi yadsınamaz yapılardır. Aile işletmeleri genellikle bir aileye mensup olan bireylerin stratejik örgüt kararlarının alınmasında etkin rol almalarından dolayı aile yapısı ve işletme yapısının bütünleştiği, örtüştüğü ve iç içe geçtiği bir örgütsel modeli yansıtmaktadır(Şimşek vd., 2004, s.2).

### **1. Aile İşletmesi Kavramı ve Kapsamı**

Aile işletmelerinin ülke ekonomileri açısından son derece önemli bir yere sahip oldukları bilinmektedir(Aydemir vd., 2004, s. 605). Çoğu ülkelerin ekonomilerinin görünümüne bakıldığında aile işletmelerinin yoğun bir şekilde yer aldığı görülmektedir (Chrisman, vd., 2003, s.1). Bundan dolayı, aile işletmelerine yönelik çalışmaların önemi artmaktadır.

Aile işletmelerinde stratejik yönetim konusuna geçmeden önce aile işletmesi kavramının ne ifade ettiğine değinmek faydalı olacaktır. Aile işletmesi en yalın anlatımla tek bir ailenin kontrolünde olan ve iki ya da daha fazla aile üyesinin doğrudan işe dahil olduğu işletme olarak tanımlanabilir(Şimşek vd, 2004, s.3). Aile işletmesi tek bir ailenin çoğunluk oyuna sahip ve ailenin kontrolünde olan tüzel kişilik ve verilen stratejik kararlarda, özellikle genel müdürün seçiminde, etkili özgün ekonomik yapılardır(Kırım, 2001, s.3).

Bir işletmenin aile işletmesi olduğunu gösteren başlıca dört unsur bulunmaktadır: 1) Aile bağları, öteki faktörler yanında yönetimden kimin sorumlu olacağını tayin eder. 2) Şimdiki veya daha önceki yöneticinin çocukları işletmenin yönetiminde görev alırlar. 3) İşletmenin ünü aileyle birlikte gelişir. 4) Aileye mensup birinin işletmedeki konumu onun aile içindeki konumunu etkiler(Taşlıyan vd. 2004, s.562).

Yapılan değişik tanımlardan aile işletmelerinin özelliklerine ilişkin şu çıkarımları yapmak mümkündür(Coşkun ve Gürler, 2004, s.653):

- a) İşletme yönetiminde en az bir üye bulunur.
- b) Aile yönetimdeki temsil sayısından daha fazla denetim gücüne sahiptir.
- c) Bir nesil sonraki yöneticinin kim olacağını bugünden fikrinin olması gerekir.

### **2. Aile İşletmelerinin Problemleri**

Aile şirketi sahipleri, kendileri için başında olduğu, çok çalıştıkları, hızlı karar verdikleri ve işe fazla sahiplenmeleri nedeniyle, kısa zamanda önemli karlar elde edebilmektedirler. Ancak, iş belirli bir büyüklüğe geldiği ve işin kendisinin yanında yönetim ve organizasyon, insan kaynakları, verimlilik, kalite, maliyet muhasebesi, insan ilişkileri gibi - aile şirketinin sahibinin alışıksız olmadığı hatta lüks olarak gördüğü - kavramlarla karşılaşıldığında sıkıntılar da başlamaktadır(Us, www.kalder.org.tr).

Aile şirketlerinin başarısızlık nedenlerinin başında yönetimde yetersizlik ve kurumsallaşamama ilk sırada yer almaktadır(Taşlıyan vd., 2004, s.563). Aile şirketleri kısa ömürlüdür ve bunun çok farklı nedenleri olabilir. Bu nedenlerden bazıları, herhangi

bir işletmeyi başarısızlığa götürebilecek olan sorunlar, Milli Prodüktivite Merkezi tarafından aşağıdaki gibi sıralanmaktadır(www.mpm.org.tr):

- Kötü yönetim alışkanlıkları ve kurumsallaşamama,
- Yeni ürün ve yeni iş modelleri geliştirmede karşılaşılan güçlükler,
- Sermaye yetersizliği,
- Stratejik düşünememe,
- İyi bir belge ve bilgi akışı sağlayamama,
- Maliyetleri kontrol edememe.
- Şirketi iyi bir fiyata satıp, rahat etme isteği,
- Piyasalardaki değişimleri gözleme ve tahmin etmede yetersiz olması,
- Şirket içi raporlamada yetersizliği ve hesap sormadaki eksiklikler,
- Aile içi sorunların işe yansması,

Bu şirketlerdeki ailelere özgü diğer sorunları şu şekilde sıralamak mümkün olabilir(Sağlam, www.eso-es.net):

- Aile kontrolünü kaybetmeden, büyümek için gerekli mali kaynakların teminindeki güçlükler,
- İşin ve ailenin 'nakit' ihtiyaçları arasında çelişkiler bulunması,
- Bir sonraki kuşağa devir planlamasının yapılmaması,
- Varislerin intikal vergilerini ödeyememeleri,
- Aile 'liderinin' işi zamanında terk edememesi,
- Yetenekli profesyonelleri aile şirketine çekmede karşılaşılan zorluklar,
- Kardeşler veya kuzenler arasındaki rekabet, veliahdın kabul edilmemesi,
- Yetenekli aile bireylerini işe çekememek,
- Ailenin kültürü ile, şirketin ve profesyonel yönetimin kültürleri arasında giderilemeyen çatışma,
- Doğru ve işler bir 'yönetmel' yapı kurulamamasıdır.

Bütün bu sorunlara karşılık, başarılı bir aile şirketi yaratmak için bazı kurallar olmalıdır. Bu kurallar aşağıdaki gibi sıralanabilir(Us, www.kalder.org.tr).

- Amaçlara uygun bir örgüt yapısı oluşturulmalıdır.
- İş ve görev tanımları yapılmalı ve yazılı kurallar haline dönüştürülmelidir.
- İşletme içi personel, satın alma, görev yetki vb. yönetmelikleri oluşturulmalıdır.
- Yetki ve sorumlulukları dağıtarak profesyonel bir yönetim oluşturulmalıdır.
- Aile üyesi olan veya olmayan çalışanlar için çok iyi bir yönetim geliştirme sistemi ve eğitim gereklidir.
- Aile bireyleri daha küçük yaştan itibaren mülkiyet ve gelecek kuşakların sorumluluğu konusunda yetiştirilmelidir.
- Aile bireyleri, şirketin gelecek nesillere devam etmesi gerektiği konusunda sürekli eğitilmelidirler.
- Topluma karşı duyarlı olunmalı ve güçlü bir işletme kimliği ortaya çıkarılmalıdır.
- Çalışanlara adalet ve sadakat duygusu ile yaklaşılmalıdır.
- Topluma karşı yüksek bir sorumluluk duygusu gereklidir ve toplumsal hizmetlere katkı sağlanması gerekir.
- Ailenin ismi ürün ve hizmetlerde yaşatılmalı ve bu nedenle en yüksek kalite ve hizmet anlayışı ile iş yapılmalıdır.

- Gücün kimde olduğu herkes tarafından görülebildiği için, kararlar hızlı verilmelidir.
- Sürekli olarak araştırma yapılmalı ve yenilikler takip edilmelidir.
- Değişime karşı değil, değişimi teşvik eden bir anlayışa sahip olunmalıdır.
- Eğitime önem verilmeli ve şirkette sürekli eğitim programları uygulanmalıdır.
- İyi bir muhasebe ve raporlama düzeni kayıt dışı işlemleri de içerecek şekilde kurulmalıdır.

### 3. Aile İşletmelerinin Güçlü ve Zayıf Yönleri

İşletmelerin içinde buldukları şartlar, onları anlamamıza yardımcı olmaktadır. Bir işletmenin tamamıyla iyi ya da kötü olduğunu söylemek mümkün değildir, her biri zayıf ve güçlü yönlere sahip olabilir.

Taşhyan ve diğerleri(2004, s.564) aile işletmelerinin üstünlüklerini ve zayıflıklarını aşağıdaki şekilde sıralamışlardır.

#### Aile işletmelerinin üstünlükleri:

- 1- Önemli oranda mali kaynakların sağlanması,
- 2- Tanınmış aile unvanının sağladığı sosyal çevre ve iş çevresi ile iyi ilişkiler,
- 3- Yönetim politikalarında devamlılık ve yeknesaklık,
- 4- İşletmeyi tanıyan ve birbiriyle devamlı temasta olan ortaklara sahip olma,
- 5- Hızlı kararlar alabilme,
- 6- Kendini işe vermiş sadık bir kadro,
- 7- Dinamizm,
- 8- Aile işletmelerinin ülkelerine olan bağlılıkları

#### Aile işletmelerinin zayıflıkları:

- 1- Akrabaların kayırılması,
- 2- Yetkinin merkezleşmesi,
- 3- Yetki ve sorumlulukların açıkça belirlenmemesi,
- 4- Baba erkillik,
- 5- Tutuculuk,
- 6- Aile üyeleri arasında rekabet,
- 7- Yönetimi devretme krizi,
- 8- Yönetim kadrosunu oluşturma güçlüğü,
- 9- Yönetim personelinin eğitimin ihmali etme,
- 10- Motivasyon eksikliği.

Aile işletmelerinin güçlü ve zayıf yönleri üç önemli faktöre bağlı olarak ele alınabilir: (1) İşletme ve aile yönetimi arasındaki ilişkilerin derecesi; (2) Her iki sistemin sağlığı; (3) Öğrenme ve adaptasyonun teşvik veya engellenme derecesi. Bunlara bağlı olarak aile işletmelerinin güçlü ve zayıf yönleri aşağıdaki tablodaki gibi sayılabilir (<http://familybusinessconsulting.com>):

**Tablo.2. Aile İşletmelerinin Güçlü ve Zayıf Yönleri**

<b>Boyut</b>	<b>Güçlü</b>	<b>Zayıf</b>
<b>Altyapı</b>	Gayri resmi; Esnek; Girişimsel; Yenilik getiren	Karışık; Şaşırtıcı; Sınır problemleri; Kararsız; Değişime dirençli; Yönetim gelişmesi eksikliği; organizasyon şeması yok.
<b>Roller</b>	Çoklu rollerin oynanması; İkili ilişkiler; Çabuk karar verme	Rol kargaşası; İşler yapılmaz; Torpil; Çift rol, bilim ve objektiflikle karışır; Doğum sırası, yetersiz aile üyelerini işin başına getirebilir
<b>Liderlik</b>	Yaratıcı; Hırslı; Gayri resmi otorite; Girişimci.	Otokrasi; Yapı ve sisteme direnç; Gitmeye izin vermekten kaçınmak
<b>Aile İlişkileri</b>	Çalışanların adanmışlığı; Sadakat; Paylaşılan değerler ve inançlar sistemi; Aile ruhu; Aile ismi; Aile rüyası; Güçlü Misyon / vizyon hissi.	Ailenin, işten dışarı çıkardığını tutama; Ailenin ve işletmenin likidite ihtiyaçlarını dengelemede yetersizlik ; Objektiflik eksikliği; İçeriye doğru bakmak; Karar vermede duygusallık; İş ve aileyi ayırt edememe; Rekabet
<b>Zaman</b>	Uzun vadeli perspektif; Kendini adanmışlık; Sabırlı sermaye; Sadakat; Derin bağlar; Zamanla artan güven,	Değişimin zorluğu; Geleneklere bağlılık; Ailenin tarihi iş kararlarını etkiler; Güven, erken hayal kırıklıklarıyla etkilenir
<b>Vekalet</b>	Eğitim erken başlayabilir; ömür boyu yol gösterme; Bırakılacak zamanı seçebilme	Aile konularının sürekliliği; Gitmeye izin vermede isteksizlik; Bir vekil seçmede yetersizlik
<b>Sahiplik /Yönetişim</b>	Yakın tutum; Aile sahipliği; Yüksek kontrol derecesi; Kazanç bir motivasyon aracıdır.	Kontrol için büyüme kurban edilebilir; Hissedarları cevaplamak zorunda değil; Çoğunlukla dışarıdan yönetici olmaz; Gizliliğe yüksek önem.
<b>Kültür</b>	Yenilik getiren; Gayri resmi; Esnek; Yaratıcı; Adapte olabilen; Ortak lisan; Verimli iletişim	Yeniliklere açık olmayan; Yüksek duygusallık; Değişime karşı dirençli; Yüksek çatışma riski.
<b>Karmaşıklık</b>	Yaratıcılığı geliştirir; Roller ve amaçların zengin etkileşimini sağlar	Kötü idare edilebilir; Kaynaklar ve enerjinin kaçışının bir kanalı olabilir

Kaynak: <http://familybusinessconsulting.com>

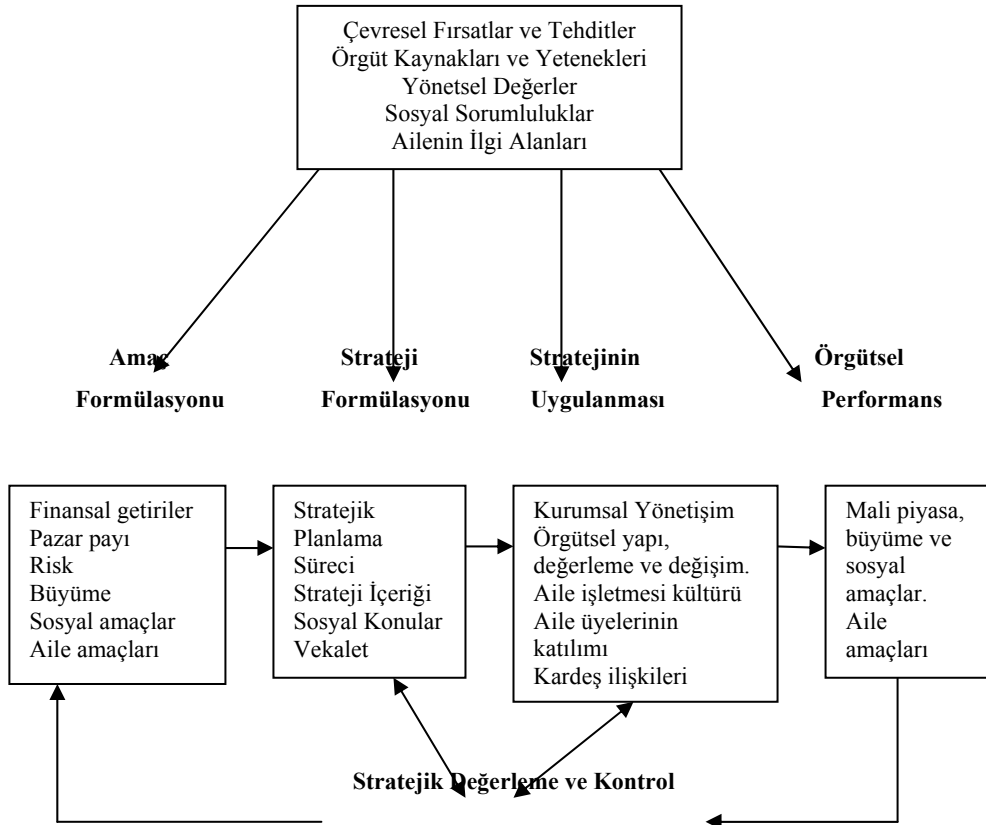
#### 4. Aile İşletmelerinde Stratejik Yönetim Süreci

Ekonomik sistem içerisinde aile işletmeleri önemli bir yer tutmakla birlikte(Beckhard ve Dyer, 1983, s.6), aile işletmelerinin yönetimine ilişkin yeterli çalışma yapıldığından söz etmek mümkün değildir(Chrisman vd., 2003, s.441).

Diğer işletme biçimlerinde olduğu gibi aile işletmelerinde de bir yönetim süreci vardır ve bu süreçte bir takım sorunlar yaşanmaktadır. Sorunlar çeşitli olmakla birlikte, en yaygın olan sorun, yönetim becerisindeki eksikliklere ilişkindir(Tanta vd. 2004, s.547).

Haris vd. (1994, s.170), aile işletmeleriyle ilgili literatürü gözden geçirdiklerinde, stratejiyi etkileyen karakteristikleri aşağıdaki şekilde tanımlamışlardır:

- İç uyum,
- Yavaş büyüme ve küresel piyasalarda düşük katılım,
- Uzun dönem yükümlülük,
- Düşük sermaye duyarlılığı,
- Aile uyumunun önemi,
- Çalışan özeni ve sadakati,
- Düşük maliyetler,
- Liderlik kuşağı,
- Uygulamalarda yönetimin etkisi.



Şekil 1. Aile İşletmelerinde Stratejik Yönetim Süreci

**Kaynak:** P. Sharma, J. J. Chrisman, J. H. Chua, “Strategic Management of the Family Business”, Family Business Review, vol. 10, no.1, Spring 1997.

Bu saydıklarımıza paralel olarak aile işletmelerinde stratejik yönetim sürecinin Şekil.1’deki gibi gerçekleştiği görülmektedir. Şekilde de görüldüğü üzere bu süreç dinamik ve etkileşimli bir süreçtir. Öncelikle amaçlar seçilmelidir ve stratejiler bu amaçların aşamasına göre oluşturulup seçilen strateji uygulanmalıdır. Daha da ötesi bütün aşamalarda alternatifler seçilmeli ve değerlendirilmeli, kararlar alınmalıdır. Böylece, ihtiyaç duyulan düzenlemeler yapılabilir ve stratejinin ihtiyaçları karşılayabilmesi sağlanabilir.

#### **4.1. Amaç ve Hedeflerin Tespiti**

Diğer bütün girişimlerde olduğu gibi, aile işletmelerinin de misyonuna bağlı olarak amaç ve hedeflerini belirlemesi gerekmektedir(www.sba.gov).

Ailenin ihtiyaçlarına bağlı olarak amaç ve hedefler aile işletmelerinde, profesyonel olarak yönetilen ve aile işletmesi olmayan firmalara göre farklılık gösterebilir. Bununla birlikte bu farklılıkları ortaya koyacak çok araştırma yapılmamıştır(Sharma vd., 1997 s.5). Singer ve Donoho(1992) aile işletmelerinin amaçlarının, aile ya da işletme temelli olabileceğini belirtmektedir. Diğer bazı araştırmacılar(Davis ve Tagiuri, 1989; McGivern, 1989) ise amaçların aile ve işletmenin ihtiyaçları arasındaki etkileşime bağlı olarak değişebileceğini ifade etmektedirler.

Yapılan bir araştırmada aile işletmelerinin beş önemli amacı olduğu tespit edilmiştir(Tagiuri ve Davis, 1992, s.62):

- 1- Çalışanların, mutlu, üretken ve onurlu olabildiği bir şirkete sahip olmak,
- 2- Sahipleri için finansal güvenlik ve fayda sağlamak,
- 3- Kaliteli yeni ürünler geliştirmek,
- 4- Personel gelişiminde, sosyal ilerlemede ve özerklikte bir araç olarak hizmet etmek,
- 5- İş güvenliğini desteklemek.

Yapılan araştırmalar göstermektedir ki; aile işletmeleri basit ve sabit amaçlar yerine; çoklu, karmaşık ve değişken amaçlara sahiptir. Ayrıca, amaçlar aile işletmesinin faaliyet gösterdiği sektörün, büyük ya da küçük olması, yaşlı ya da genç olmasına bağlı olarak oldukça değişkendir(Sharma vd, 1997, s.7).

#### **4.2. Stratejinin Planlanması**

İşletme ve stratejik planlama, aile işletmelerinin başarısında, büyümesinde ve performansında oldukça kritik bir faktördür(Upton vd., 2001, s.60). Bu nedenle stratejik planlama işletmenin amaçları ve hedefleri doğrultusunda yapılması gereken ve stratejik yönetimin en önemli aşaması olarak ele alınmalıdır. Aile işletmelerinde, işletmeye yönelik planların yapılması yeterli olmamakta, aynı zamanda aileye ilişkin konuların da ele alınıp planlama sürecine dahil edilmesi gerekmektedir. Birbirlerini sürekli ve yoğun bir şekilde etkileyen bu sistemlerin birlikte ele alınmaması, işletme planını başarısız kılacak önemli bir faktördür(Karpuzoğlu, 2004, s.640).



Stratejik planlama bir hareket planının yaratılmasıdır. Stratejik plan aşağıdaki konuları içermelidir(Hilburt-Davis, www.familybusinessstrategies.com):

- Nereye gidiyoruz?
- Oraya nasıl gideriz?
- Bundan kim sorumlu?
- Zaman çizgimiz nedir?
- İlerleme ve eksikliği ne zaman ve nasıl değerlendireceğiz?
- Eğer beklemediğimiz sonuçlar olursa ne yapacağız?

Aile işletmelerinin kalıcı bir başarı elde edebilmesi için her yeni jenerasyonun, yeni bir strateji geliştirmesi gerektiği belirtilmektedir. Böylece yeni aile üyeleri arasında otonomi artacak, aynı zamanda iş ilişkileri daha iyi hale gelecektir. Strateji önerileri için bir bölümünü veya riskin bir kısmını değil tamamını kapsamalıdır(Post, 1993, s. 146).

Yapılan araştırmalar henüz stratejik plan yapılırken, ailenin mi yoksa işin ihtiyaçlarının mı göz önünde bulundurulması gerektiğine dair bir yanıt bulamamıştır. Stratejik yönetim perspektifinden bakıldığında ailelerin kaynakları ve sınırları vardır. Bu durumda farklı aile işletmeleri için farklı iş stratejileri oluşacaktır(Sharma vd., 1997, s.8). Bu plan, aile işletmesinin sağlıklı gelişimini, devamlılığını, mevcut kaynaklarından en verimli şekilde yararlanmayı güvence altına almalıdır(Karpuzoğlu, 2004, s.649). Aile işletmelerinde strateji formülasyonu ile başarı arasında karşılıklı bir bağımlılık vardır(İbrahim vd, 2004, s.137).

Bütün bunlara rağmen, aynı endüstride faaliyet gösteren, aile işletmesi olan ve olmayan firmaların farklı kurumsal ve fonksiyonel stratejileri izlemelerinin sonuçları farklı olabilir. Bu farklılıkların kaynakları, kültürel, yetenekler ve kaynaklar, bunların yenilikçi stratejilere adaptasyonu olabilir. Bu işletmelerin stratejileri arasındaki farklılıklar kârlılık, büyüme ve yaşam sürelerinde de farklılığa yol açabilir(Sharma vd., 1997, s.9).

Stratejilerin oluşturulması sırasında sosyal konular ve vekalet de göz önünde bulundurulması gereken noktalardandır. Sosyal konular içerisinde, aile işletmesi yöneticisi ve çalışanlarının sahip olduğu ahlak anlayışı, diğer işletmelerle farkları ve hangi politikaların takip edileceği yer almaktadır.

Vekalet, işletmenin geleceğinde kimin yer alacağını belirlenmesini ifade eden bir kavramdır. Bu nedenle vekalet planı, zamanı, gelecek nesillerin ilgi alanları ve vekili kimin seçeceği stratejik planlamada önemli bir yer tutmaktadır(Sharma vd., 1997, s.10). Vekalet planı bir aile şirketinin nesilden nesile sağlıklı biçimde el değiştirmesinin planlanmasıdır(Karpuzoğlu, 2004, s.646). Çünkü vekilin karakteristikleri işletmenin geleceğini de şekillendirecektir. Handler ve Kram(1988) bu nedenle, bir nesilden diğerine geçişin yönetilmesinin çok zor bir süreç olduğunu belirtmektedir.

Stratejik bakış açısı, aile işletmelerinde tehdit ve baskı altında daha etkin kararlar almayı ve aile işletmesinin amaçlarına ulaşmasında daha etkili olmasını sağlamaktadır. Bu nedenle, literatürde vekil seçim süreci, vekilin kim olduğundan daha önemli görülmektedir. Bazı araştırmacılar sürecin çıktıdan önemli olduğunu, iyi bir sürecin daima iyi ürünler vereceğini ifade etmektedirler. Stratejik yönetim süreci sonunda, yönetim, en iyi vekili seçmeyi sağlayacak kararları vermelidir.

İşletme stratejik planı, işletme içi ve dışı koşullar dikkate alınarak, işletmenin stratejik potansiyelinin değerlendirilmesi, olası işletme stratejilerinin keşfedilmesi, stratejik ve yatırım yenileme kararlarının üzerinde durulmasını kapsamalıdır (Karpuzoğlu, 2004, s.642).

#### 4.3. Stratejinin Uygulanması

Horton(1986) aile işletmelerinde stratejilerin başarılı bir şekilde uygulanmasında profesyonel yönetim anlayışı ve aile ilişkilerinin uyumunun önemini vurgulamıştır. Aile işletmelerinde stratejik yönetim uygulamalarının başarısı bazı faktörlere bağlı olarak değişkenlik göstermektedir. Bu faktörler(Sharma vd., 1997, s.11);

1. Kurumsal değişim,
2. Aile işletmesi kültürü,
3. Aile üyelerinin katılımı,
4. Kuşaklararası ilişkiler,
5. Kardeşler arasındaki yarış,
6. Organizasyonun yapısı ve değişimi olarak sayılabilir.

Aile şirketlerinin en ayırt edici özelliklerinden biri, şirket yönetimi ile işletme stratejileri üzerinde aile kültürünün açıkça etkili olmasıdır. Çoğunlukla aile işletmelerinde aşırı bireyci bir kültür vardır(Tanta vd., 2004, s.549). Dyer(1988) dört çeşit aile işletmesi kültüründen bahsetmektedir. İnsan doğası, ilişkiler ve çevreye bağlı olarak bu kültürler: Babacan(paternalistic), Serbest(laissez-faire), Katılımcı (participative) ve Profesyonel kültür olarak sayılabilir. Bunlardan hangisinin en iyi olacağı, içinde bulunulan duruma göre değişmektedir. Aile işletmeleri duruma göre birinden diğerine geçiş yapabilmelidir. Reiss(1982) ise aile üyeleri arasındaki ilişkilerin duyarlılığına göre üçlü bir sınıflandırma yapmıştır: Oybirligi duyarlı, Kişiler arası uzaklık duyarlı ve Çevre duyarlı.

Aile işletmelerinin örgütsel kültür yapısının belirleyici özellikleri şöyle özetlenebilir(Aydemir vd., 2004, s.606): 1) İlişkiler hiyerarşik olmakla birlikte, kişisel, yakın ve yüz yüzedir. 2) Baba/anne kurcunun; liderin çalışanlardan daha iyi bildiğinin kabul edildiği, güç odaklı bir kurum kültürü içinde yüksek otoritesi vardır. 3) İş atmosferi, ev atmosferine benzer ve ilişkilerde ahlaki ya da sosyal baskının yoğunluğu görülür. 4) İşletmede nasıl davranılacağı çoğunlukla aile üyeleri tarafından belirlenir ve dışarıdan gelen çalışanların kendilerini işletmeye ait hissetmeleri daha güçtür.

Stratejik yönetim anlayışında önemli olan, bu kültürlerden hangisi, stratejilerin uygulanmasında daha etkilidir ve aile işletmesinin performansını artırabilecektir sorularına doğru cevabı bulabilmektir.

Stratejilerin uygulanmasında aileden veya dışarıdan bir üye seçilebilir. Bu durumda aile üyelerinin yönetime katılımı ve kuşaklar arası ilişkilerin düzeyi stratejilerin uygulanmasını etkileyecektir. Aynı zamanda kardeşler arasındaki yarış işletmenin faaliyetlerine zarar vermeyecek, daha da önemlisi işletmenin yaratıcılık ve verimliliğine katkı sağlayacak seviyelerde gerçekleşmelidir.

Daily ve Dollinger(1992) aile işletmelerindeki yapılanmanın aile işletmesi olmayanlara göre daha az yatay olduğu buna karşılık gayri resmi kontrollerin daha sık

kullanıldığını belirtmektedir. Buna bağlı olarak aile işletmeleri zayıf ve tepkisel yapının gereksinim duyulduğu alanlarda daha başarılı olabilir (Sharma vd., 1997, s.15).

#### **4.4. Strateji Değerleme ve Kontrol**

Aile işletmelerinin amaçları, hedefleri ve diğer birtakım özellikleri itibariyle aile işletmesi olmayanlardan farklı olduğu görülmektedir. Bunlara bağlı olarak stratejilerin değerlendirilmesi ve kontrolü de farklılık göstermelidir. Bununla birlikte literatürde diğer firmalarda olduğu gibi bir değerlendirmenin yapıldığı görülmektedir(Sharma vd., 1997, s.17).

Bu durumda aile işletmelerinde stratejik yönetim uygulamalarının değerlendirme ve kontrolü, öncelikle yöneticilerin bu beceriye sahip olmalarını ve değerlendirmeye uygun olarak kurulacak bir motivasyon sistemini gerektirmektedir. Bunların yanı sıra iyi bir geri besleme süreci ve değerlendirme kriterlerinin evrenselliği değerlemenin etkisini artıracaktır.

Bu bağlamda başarı standartları belirlenmeli ve uygulama sonuçları ile bu standartların karşılaştırması yapılmalıdır. Elde edilecek sonuçlara bağlı olarak problemlerin çözümü ve bunları düzeltmeye yönelik tedbirlerin alınması gerekmektedir.

#### **Sonuç**

Örgütler, stratejilerini belirlemekle değişim doğrultusunda bir yön belirlemiş olacak ve bu yön doğrultusunda yeni hedeflerini belirleyeceklerdir. Bu bağlamda ele alındığında stratejisi olmayan örgütler veya stratejisini belirlemeyen örgütler gelecek için kendilerinden emin olamayacaklardır. Çünkü örgütün geleceği önceden planlanmamış ve belirsizlik içinde kalmıştır. Bu durumda da başarısızlık doğal bir sonuç olacaktır. Stratejinin bulunmadığı örgütlerde kaynaklar etkin ve verimli kullanılamazlar. Çünkü mali ve beşeri güçleri veya kaynakları ekonomik kullanacak derinliğe sahip bir stratejik analiz yapılmamaktadır.

Stratejik yönetim, hem çevrede hem de örgüt içinde değişimi yaratma, adapte olma ve sezmeyi içerir. Örgütün yarışmacı geleceğini yaratma ve oluşturma kadar geleceğin anlaşılmasına da yardım eder. Stratejik yönetimin amacı, işletmelerin giderek daha değişken özellik kazanan çevresel koşullara uyumunun sağlanmasıdır. Stratejik yönetimle hedeflenen, işletmeleri çevresel değişkenlerle birlikte düşünmek ve yönetsel kararları olası çevresel değişimleri göz önüne alarak vermektir. Stratejik yönetimde önemli olan, geçmişteki başarıları tekrar etmek değil, beklenilmeyen durumların üstesinden gelmek ve çevre problemlerini halletmektir.

Aile işletmeleri, hemen hemen dünya ekonomilerinin tamamında büyük bir çoğunluğu oluşturan Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler şeklinde kurulmaktadır. Bu nedenle ülkelerin ekonomik gelişmişliklerinde çok önemli bir paya sahiptirler. Aile işletmeleri, sahip oldukları birtakım üstünlükler yanında birtakım zayıf yönlere de sahiptirler, bu nedenledir ki küresel rekabet ortamında ayakta kalabilmelerinin yolu stratejik olarak yönetilebilmelerine bağlıdır.

Aile şirketlerinin gelecekte başarısı aşağıda belirtilen kurallara bağlıdır(Us, www.kalder.org.tr):

- Aile bireyleri, şirket ve ailenin birbirinden farklı olduğunun ayrımına varsın ve aradaki dengeyi kurabilsin.
- Servet yönetimi ile şirket yönetiminin birbirinden ayrı kavramlar olduğuna inanılsın.
- Şirket, disiplin ve organizasyonun var olduğu profesyonel bir kimlik kazansın.
- Yönetim üstün nitelikli profesyonelleri işe alıp motive edebilsin. Onlara görevlerini başarı ile yerine getirebilmeleri için özgürlük alanları tanınsın. Aile bireyleri de onları "dışarıdan gelenler" olarak değil, takımın bir üyesi olarak benimsesin. Liderlik kurumsallaştırılmaya çalışılsın.
- Aile ve şirket içinde iletişim açık, iki taraflı ve yoğun olarak gerçekleştirilsin. Ailenin şirket içindeki rolü ve yönetim biçimi açıkça belirlensin. Aile içi geçimsizlikler işe taşınmasın.
- Bağımsız olarak çalışan ve üst yönetime destek veren bir yönetim kurulu oluşturulsun.
- Kısa vadeli günlük plan ve kazanç mantığından uzun vadeli planlama ve kazanç mantığına dönlün.
- Yönetimin devredilmesi çalışmalarına bir an önce ağırlık verilsin. Patronluk kendi asli rolüne dönsün.
- Şirket sahibi patron, aile bireyleri yönetimde yetersiz kaldığında anında teşhis edip, gerekli önlemleri alsın. Gerektiğinde liderliği profesyonellere devredebilsin.

Bütün bu koşulları yerine getirebilen bir aile şirketi kurumsal bir nitelik kazanacak ve böylece sürekliliğini sağlayabilecek, rekabette başarılı olabilecektir.

#### **KAYNAKÇA**

- ANONYMUS(2004), Challenges in Managing a Family Business,  
<http://www.sba.gov/library/pubs/mp-3.txt>
- ANONYMUS(2004), <http://www.mpm.org.tr/arastirma/arstr09.htm>
- ANONYMUS(2004), Strengths and Weaknesses of Family Businesses: How Does Yours Measure Up? <http://familybusinessconsulting.com/resources/strengths.shtml>
- AYDEMİR, B., SEYMEN, O.A., TAŞÇI, D.A.,(2004), "Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Süreci ve Sektörel Bir Uygulama", 1. Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul.
- BECKHARD, R. ve DYER, W.G., (1983), "Managing continuity in the family owned Business", Organizational Dynamics, 5(1), 5-12.
- CHRISMAN, J.J., CHUA, J.C, STEIER, L.P.,(2003), "An introduction to theories of family business", Journal of Business Venturing, vol. 18 , pp. 441-448.
- CHRISMAN, J.J., CHUA, J.C ve SHARMA, P., (2003), "Current Trends and Future Directions in Family Business Management Studies: Toward a theory of the family firm", Coleman White Paper Series.
- COŞKUN, S. ve GÜRLER, G.,(2004), "Aile İşletmeleri Stratejik Olarak Yönetilebilir mi?", 1. Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul.
- DAILY, C.M. ve DOLLINGER, M.J. (1992), "An empirical examination of ownership structure in family and professionally managed firms", Family Business Review, 5(2), 117-136.

- DAVIS, J.A. ve TAGIURI, R. (1989), "The influence of life-stage on father-son work relationships in family companies", *Family Business Review*, 2(1), 47-74.
- DYER, W.G., Jr., (1988), "Culture and continuity in family firms", *Family Business Review*, 1(1), 37-50.
- HANDLER, W.C. ve KRAM, K.E. (1988), "Succession in family firms: The problem of resistance", *Family Business Review*, 1(4), 361-381.
- HARRIS, D., MARTINEZ, J.L. ve WARD, J.L. (1994), "Is strategy different for the family owned businesses?", *Family Business Review*, 7(2), 159-176.
- HILBURT-DAVIS, J.(2004), "Strategic Planning for Family Businesses"  
<http://www.familybusinessstrategies.com/articles4/011404s.html>
- HORTON, T.P. (1982), "The baton of succession", *Management Review*, July, 2-3.
- İBRAHİM, A.B. ve VD.(2004), "Patterns in strategy formation in a family firm", *International Journal of Intrepreneurial Behaviour & Research* Vol. 10, pp. 127-40.
- JAUCH, L. ve GLUCEK, W. (1989), *Strategic Management and Business Policy*. New York: McGraw Hill.
- KARASİOĞLU, F. ve ERDEMİR, N.K.(2004) "Karaman İlinde Aile ve Girişimcilik Üzerine Bir Araştırma"  
[http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl\\_gos.php?nt=487](http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=487)
- KARPUZOĞLU, E.,(2004), "Aile Şirketlerinde Paralel Planlama: Aile Girişimi Planı ve İşletme Stratejik Planı" 1. Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul.
- KIRIM, A. (2001), *Aile Şirketlerinin Yönetimi, Sistem Yayıncılık*, İstanbul.
- McGIVERN, C. (1989), "The dynamics of management succession: A model of chief executive succession in the small family firm", *Family Business Review*, 2(4), 401-411.
- NUT, P. C. ve BACKOFF, R. W.(1992), *Strategic Management of Public and Third Sector Organisations: A Handbook for Leaders*. Jossey-Bass, San Fransisco.
- POST, J.E. (1993), "The greening of the Boston Park Plaza Hotel", *Family Business Review*, 6(2), 131-148.
- RACHMAN D., MESCON M., BOYEE, C. L.,(1993), *Business Today*. New York: Mc Graw-Hill Inc.
- REISS, D. (1982), "The working family: A researcher's view of health in household", *American Journal of Psychiatry*, November, 1412-1420.
- SAĞLAM, N.(2004), "Aile Şirketlerinde Yeniden Yapılanma",  
[www.eso-es.net/kurumsal/download/necdet\\_hoca.doc](http://www.eso-es.net/kurumsal/download/necdet_hoca.doc)
- SHARMA,P., CHRISMAN, J. J., CHUA, J. H. (1997), "Strategic Management of the Family Business", *Family Business Review*, vol. 10, no.1.
- SINGER, J. ve DONOHO, C. (1992), "Strategic management planning for the successful family business", *Journal of Business and Entrepreneurship*, 4(3), 39-51.
- ŞİMŞEK, M.Ş., ÖĞÜT, A., EMİNİ, F.T., (2004), "Küreselleşme Sürecinde Aile İşletmelerinin Yönetimsel ve Örgütsel Üstünlükleri ve Sınırlılıkları: Yapısal ve İşlevsel Bir Analiz", 12. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Bursa.
- TAGIURI, R. ve DAVIS, J.A. (1992), "On the goals of successful family companies", *FamilyBusiness Review*, 5(1), 43-62.

- TANTA, G., LATİF, H., UÇKUN, G.,(2004), “Aile Şirketlerinde Stratejik Planlama (Sakarya İli Örneği)”, 1. Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul.
- TAŞLIYAN, M. VE DİĞERLERİ, (2004), “Aile İletmeleri ve Yönetim Sorunları: Doğu Akdeniz Bölgesinde Bir Alan Çalışması” 1. Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul.
- TORTOP N., İŞBİR E., AYKAÇ B., TOSUN, K. (1993), İşletme Yönetimi. (1. Cilt), Fakülteler Matbaası, İstanbul.
- UPTON, N., TEAL,E. J. ve FELAN, J. T.(2001), “Strategic and Business Planning Practices of Fast Growth Family Firms”, Journal of Small Business Management, 39(1), pp. 60–72.
- US, A.T. (2004), “Aile Şirketleri ve Yönetim”,  
[www.kalder.org.tr/preview\\_content.asp?contID=749&tempID=1&regID=2](http://www.kalder.org.tr/preview_content.asp?contID=749&tempID=1&regID=2) ).
- ÜZÜN, C. (2000), Stratejik Yönetim Ve Halkla İlişkiler, Eylül Yayınları, İzmir.

